

MANAGEMENT &
SPORT



La Gouvernance au cœur des politiques des organisations sportives

Mary A. HUMS
Joanne C. MACLEAN
Thierry ZINTZ

Traduction et adaptation
de la 2^e édition américaine



de boeck

Table des matières

Avant-propos	5
---------------------	---

Préface	9
----------------	---

Remerciements	13
----------------------	----

Liste des acronymes	15
----------------------------	----

Chapitre 1

Introduction à la gouvernance du sport	21
---	----

1. Industrie du sport. De quoi s'agit-il ?	22
2. La valeur économique de l'industrie du sport	22
3. Définition de la gouvernance	23
3.1 <i>Qu'est ce qu'une organisation ?</i>	24
3.1.1 L'identité	25
3.1.2 Programme d'activités	25
3.1.3 Les membres	25
3.1.4 Des engagements clairs	25
3.1.5 La continuité	25
3.1.6 La division du travail	25
3.1.7 La hiérarchisation de l'autorité	26
3.1.8 Des règles et procédures formalisées	26
3.2 <i>Le pouvoir régulateur</i>	26
3.3 <i>Influences externes et internes sur les organisations sportives</i>	26
3.4 <i>Les cinq « R » de la bonne gouvernance</i>	27

4. La gouvernance du sport, documents et structures organisationnelles	28
4.1 Assemblées générales	28
4.2 Comité exécutif, conseil d'administration et bureau journalier	29
4.3 Comités permanents	29
4.4 Comités adhoc	30
4.5 L'équipe exécutive ou le staff salarié	31
4.6 Constitutions et règles d'application	32
5. Pourquoi s'intéresser à la gouvernance ?	33
5.1 Comprendre l'environnement global des organisations sportives	33
5.2 Les programmes d'étude en management du sport	33
5.3 Quel usage faire des connaissances en matière de gouvernance au cours d'une carrière au sein des organisations sportives ?	35

Chapitre 2

Le management et la gouvernance 39

1. Planifier	40
1.1 De l'importance de la planification dans les organisations sportives	40
1.2 La résistance à la planification	40
1.3 Quelle planification ?	41
1.4 Le processus de planification	41
1.4.1 Établir la vision	42
1.4.2 Établir la mission	43
1.4.3 Les buts	44
1.4.4 Les objectifs	44
1.4.5 Tactique	44
1.4.6 Rôles	45
1.4.7 Évaluation	45
1.5 Le rôle de la planification, au sein de la gouvernance	46
2. Organiser	46
2.1 Les structures des organisations qui gouvernent le sport	49
2.2 L'impact de l'acte d'organiser sur la gouvernance	50
3. Décider	51
3.1 Les décisions de routine et les décisions complexes	51
3.2 Le modèle rationnel	51
3.3 Le principe SLEEPE	53
3.4 Le rôle de la prise de décision dans la gouvernance des organisations sportives	55

Chapitre 3

La management stratégique et la mise en œuvre des politiques 59

1. Le management stratégique	61
1.1 Définir le management stratégique	61
1.2 Le processus de décision stratégique	64
1.3 L'importance de la stratégie dans le management en sport	65
2. Les politiques	66
2.1 Qu'est ce qu'une politique ?	66
2.2 De l'importance des politiques dans les organisations sportives	67
2.3 La mise en place des politiques	68
3. Activités de management stratégique et mise en œuvre des politiques	70

Chapitre 4

L'éthique dans les organisations sportives 75

1. Le sport, miroir de la société	76
2. Définir l'éthique	79
3. Les dilemmes éthiques	80
4. Les modèles de prise de décision éthique	80
5. La responsabilité sociale d'entreprise	82
5.1 La RSE appliqué au contexte des organisations sportives	83
5.2 Les organisations sportives et la responsabilité sociale d'entreprise dans la pratique	84
6. Éthique et organisations impliquées dans la gouvernance du sport	85

Chapitre 5

Le sport scolaire 93

1. Histoire du sport scolaire international	95
2. Gouvernance	96
2.1 L'International Schoolsport Federation	97
2.1.1 Vision	97
2.1.2 Mission	97
2.1.3 Structure organisationnelle	99
2.1.4 Finances	99
2.1.5 Compétitions	99
2.2 La National Federation of State High School Associations (NFHS)	99
2.2.1 Vision et mission	100

2.2.2	Finances	101
2.2.3	Membres	101
2.2.4	Structure organisationnelle	101
2.2.5	Compétitions	101
2.3	<i>L'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS)</i>	101
2.3.1	Vision et mission	101
2.3.2	Finances et partenariat	102
2.3.3	Structure organisationnelle	102
2.3.4	Compétitions	103
3.	Considérations de politique actuelles	104
3.1	Éligibilité	104
3.2	École publique ou école privée	105
3.3	Les règles de transferts	105
3.4	Limites d'âge	105
3.5	Amateurisme	106
3.6	Équité entre genres	106

Chapitre 6

	Le sport pour tous dans les communautés locales	109
1.	Histoire des communautés locales et du sport pour les jeunes	110
1.1	<i>Les organisations sportives publiques</i>	111
1.2	<i>Les organisations sportives à but non lucratif</i>	112
2.	La gouvernance	112
2.1	<i>La gouvernance des organisations sportives publiques</i>	113
2.1.1	Les parcs publics et les départements récréatifs des communautés locales	113
2.1.2	Les ligues sportives récréatives	116
2.1.3	Les agences gouvernementales sportives : l'ADEPS en Communauté française de Belgique	118
	A. Mission	118
	B. Programme	118
2.2	<i>La gouvernance des organisations sportives à but non lucratif</i>	119
2.2.1	YMCA	119
2.2.2	YWCA	121
2.2.3	Les clubs « Boys & Girls »	122
2.2.4	Groupements locaux	124
2.3	<i>Les axes de politiques les plus classiques</i>	125
2.3.1	La récolte de fonds	126
2.3.2	Le manque d'activité physique des femmes et des jeunes filles	127
2.3.3	Le soutien parental	128

2.3.4	La violence dans le sport	129
2.3.5	La sélection des entraîneurs de jeunes	130

Chapitre 7

Le sport de loisir dans les universités

1.	Histoire des loisirs sportifs dans les universités	138
1.1	Les premiers programmes de loisirs sportifs sur les sites universitaires	138
1.2	Le pourquoi des programmes de loisirs sportifs sur les sites universitaires	139
1.3	La naissance et l'évolution d'associations nationales en charge des loisirs sportifs universitaires	139
2.	Gouvernance	140
2.1	National Intramural-Recreational Sport Association (NIRSA)	140
2.1.1	Mission	140
2.1.2	Finances	141
2.1.3	Membres	141
2.1.4	Structure organisationnelle	142
2.2	Structuration des départements universitaires en charge des loisirs sportifs	144
2.2.1	Finances	144
2.2.2	Membres	145
2.2.3	Structure organisationnelle	145
2.2.4	La programmation des activités au sein d'un département des loisirs sportifs universitaires	145
3.	Considérations de politique actuelles	146
3.1	Les ressources financières	147
3.2	Optimiser l'usage d'installations en nombre limité	147
3.3	Les tendances	148
3.4	L'accès	148
3.5	La gestion des événements	150
3.6	La gestion des risques	150
3.7	Problèmes médicaux	151
3.8	Accessibilité des activités pour les personnes moins valides	151

Chapitre 8

Le sport universitaire

1.	Histoire du sport universitaire en Amérique du Nord	157
1.1	Les débuts	157
1.2	Les premières organisations	158
1.3	La nécessité de réguler	158
1.4	L'évolution des organisations sportives universitaires	159

1.5	<i>Le développement du sport pour les femmes</i>	160
1.6	<i>Les « Historically Black Colleges and Universities » (HBCUs)</i>	161
2.	La gouvernance	163
2.1	<i>La National Collegiate Athletic Association</i>	163
2.2	<i>Les structures globales de la NCAA et celles de ses divisions</i>	165
2.2.1	Structures de gouvernance au sein des divisions	166
2.2.2	Structures de gouvernance globale de la NCAA	167
2.3	<i>National Association of Intercollegiate Athletics</i>	168
2.3.1	Mission	169
2.3.2	Les structures de la NAIA	170
	A. Le conseil des administrateurs sportifs	171
	B. Le conseil des représentants facultaires pour le sport	171
	C. Le conseil des associations régionales affiliées et des indépendants	171
2.4	<i>Le management du sport dans les campus universitaires</i>	172
2.4.1	Les présidents d'université	172
2.4.2	Le conseil des sports	173
2.4.3	Les représentants facultaires pour le sport	174
2.4.4	Le directeur des sports	174
2.4.5	Les entraîneurs	175
3.	Les principales politiques actuelles dans le sport universitaire aux États-Unis	175
3.1	<i>L'éligibilité</i>	176
3.1.1	L'éligibilité initiale	176
3.1.2	Le parcours académique	177
3.1.3	Les transferts d'étudiants	177
3.2	<i>L'amateurisme</i>	178
3.3	<i>L'abus de substances dopantes et la stimulation des performances</i>	179
3.4	<i>Le soutien financier</i>	179
3.5	<i>L'égalité entre genres</i>	180
3.6	<i>Les paris</i>	181
3.7	<i>Le respect des règles et politiques</i>	182
3.8	<i>Les ressources financières</i>	183

Chapitre 9

Les événements sportifs majeurs du sport amateur

1.	Histoire des événements majeurs	190
2.	La gouvernance	191
2.1	<i>Les structures de gouvernance du sport amateur en Amérique du Nord et en Europe</i>	192
2.2	<i>L'Amateur Athletic Union</i>	193

2.2.1	Mission	193
2.2.2	Financement	193
2.2.3	Membres	194
2.2.4	Structure organisationnelle	194
2.3	<i>Sport Canada</i>	194
2.3.1	Mission	195
2.3.2	Financement	195
2.3.3	Les membres	196
2.3.4	Structure organisationnelle	196
3.	Les fédérations sportives nationales	197
3.1	<i>USA Basketball</i>	197
3.1.1	Mission	197
3.1.2	Financement	197
3.1.3	Membres	197
3.1.4	Structure organisationnelle	198
4.	Les organisateurs d'événements sportifs majeurs dans le sport amateur	198
4.1	<i>Les Jeux Panaméricains</i>	199
4.1.1	Mission	199
4.1.2	Finances	199
4.1.3	Membres	199
4.1.4	Structure organisationnelle	200
4.2	<i>Les Jeux du Commonwealth</i>	200
4.2.1	Mission	201
4.2.2	Finances	201
4.2.3	Membres	201
4.2.4	Structure organisationnelle	202
4.3	<i>Les Jeux Mondiaux Universitaires</i>	202
4.3.1	Mission	202
4.3.2	Finances	202
4.3.3	Les membres	203
4.3.4	Structure organisationnelle	203
4.4	<i>Les Jeux Mondiaux de Special Olympics</i>	203
4.4.1	Mission	204
4.4.2	Finances	204
4.4.3	Membres	204
4.4.4	Structure organisationnelle	205
5.	Les secteurs majeurs de l'organisation des grands événements sportifs	205
5.1	<i>Le sport et la politique internationale</i>	205
5.2	<i>Le marketing et récolte de fonds</i>	206

5.3	<i>Les conflits planétaires, le terrorisme et les questions de sécurité</i>	207
5.4	<i>Le dopage</i>	208

Chapitre 10

Le sport olympique 213

1.	Histoire des Jeux Olympiques	214
1.1	<i>Les Jeux Olympiques antiques</i>	214
1.2	<i>Les Jeux Olympiques de l'époque moderne</i>	215
2.	La gouvernance olympique	216
2.1	<i>Le Comité International Olympique</i>	217
2.2	<i>L'organisation du CIO</i>	219
2.2.1	La Commission exécutive (CIO, 2010 a)	219
	A. Durée des mandats	219
	B. Renouvellement des mandats	220
	C. Vacances	220
2.2.2	Les commissions au sein du CIO (CIO, 2010 a)	220
2.2.3	Les ressources du CIO et le financement du sport dans le cadre olympique	220
	A. Distribution des ressources	221
3.	Les Comités Nationaux Olympiques (CNO)	222
4.	Les Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO)	222
4.1	<i>Mission</i>	223
4.2	<i>Finances</i>	223
4.3	<i>Personnel et structure organisationnelle</i>	224
4.4	<i>Règles et procédures</i>	224
4.4.1	Les contrôles antidopage	224
4.4.2	La notion d'amateurisme	225
4.4.3	Le choix de la ville hôte des Jeux Olympiques	226
4.4.4	Le partenariat d'entreprise	227
4.4.5	Les droits de télévision	228
4.4.6	Les nouveaux sports olympiques	228
4.4.7	L'image	229
4.4.8	La sécurité	230
4.4.9	Les Jeux Olympiques et politique	231
5.	Le Mouvement Olympique	232

Chapitre 11

Le sport paralympique 237

1.	Définir le sport pour les moins valides	238
2.	Participants	238

3. Histoire des Jeux Paralympiques	239
4. Gouvernance	243
4.1 <i>Le Comité International Paralympique (CIP)</i>	243
4.1.1 Vision et mission	243
4.1.2 Finances	245
4.1.3 Membres	245
4.1.4 Structure organisationnelle	245
4.2 <i>Comités nationaux paralympiques</i>	246
4.3 <i>Les fédérations internationales sportives paralympiques (FISP)</i>	248
5. Les principales politiques actuelles du CIP	248
5.1 <i>Les évolutions technologiques</i>	248
5.2 <i>Les pays en développement</i>	249
5.3 <i>Les méthodes et substances visant à augmenter la performance</i>	249
5.4 <i>La femme et le sport paralympique</i>	250
5.5 <i>Le sport et droits de l'homme</i>	251
5.6 <i>L'intégration/inclusion des athlètes moins valides dans le sport pour personnes valides</i>	251

Chapitre 12

Le sport professionnel en Amérique du Nord

1. Historique et développement du sport professionnel	257
1.1 <i>Major League Baseball (MLB)</i>	257
1.2 <i>National Football League (NFL)</i>	257
1.3 <i>National Basket-ball Association (NBA)</i>	258
1.4 <i>National Hockey League (NHL)</i>	258
2. Gouvernance	258
2.1 <i>Le Bureau du directeur général</i>	259
2.2 <i>Le Conseil d'administration ou le Comité des Propriétaires</i>	260
2.3 <i>L'Unité administrative centrale — Le Bureau de la ligue</i>	261
2.4 <i>Les équipes individuelles</i>	262
2.4.1 Les propriétaires	262
2.4.2 Le personnel du bureau de coordination	262
2.5 <i>Les associations des joueurs</i>	263
2.5.1 Mission	264
2.5.2 Finances	264
2.5.3 Adhésion	265
2.5.4 Structure organisationnelle	265
3. Domaines de politique actuels	266
3.1 <i>Questions relatives aux travailleurs</i>	266

3.2	<i>Politiques en matière de stupéfiants</i>	268
3.3	<i>La criminalité chez les joueurs</i>	271
3.4	<i>Paris</i>	272
3.5	<i>Politiques visant à accroître la diversité dans les bureaux de coordination</i>	273

Chapitre 13

Le sport professionnel au niveau international

1.	Gouvernance du Football	281
1.1	<i>Le football</i>	281
1.2	<i>Historique</i>	282
1.3	<i>Mission</i>	283
1.4	<i>Membres</i>	284
1.5	<i>Finances</i>	284
1.6	<i>Structure organisationnelle</i>	285
2.	Gouvernance des sports moteurs	285
2.1	<i>Historique</i>	286
2.2	<i>Mission</i>	286
2.3	<i>Membres</i>	287
2.4	<i>Finances</i>	287
2.5	<i>Structure organisationnelle</i>	288
3.	Les politiques et questions sportives actuelles	289
3.1	<i>Le racisme dans le football</i>	289
3.2	<i>Le scandale dans le monde de la Formule 1</i>	290

Chapitre 14

L'avenir de la gouvernance du sport

1.	Le changement au sein des organisations	295
1.1	<i>Pressions à l'origine du changement</i>	295
1.2	<i>Objectifs du changement planifié</i>	296
1.3	<i>Procédures relatives au changement organisationnel</i>	296
2.	Questions de gouvernance à venir pour les différents segments de l'industrie du sport	297
2.1	<i>Le sport à l'école, aux États-Unis</i>	297
2.2	<i>Le sport pour tous</i>	298
2.3	<i>Les loisirs récréatifs dans les universités</i>	299
2.4	<i>Le sport universitaire</i>	299
2.5	<i>Les compétitions majeures du sport amateur</i>	300

2.6	<i>Les Jeux Olympiques</i>	301
2.7	<i>Les Jeux Paralympiques</i>	301
2.8	<i>Le sport professionnel</i>	302
2.9	<i>Le sport professionnel international</i>	304

Index	307
--------------------	-----